



Cornell University  
ILR School  
Employment and Disability Institute

# Una perspectiva de Recursos Humanos sobre la implementación de la ADA

## Introducción

---

Los profesionales de Recursos Humanos (RH) son fundamentales para la implementación de las disposiciones sobre el empleo de la Ley para Personas con Discapacidades de 1990 (ADA) en las organizaciones empresariales. Dichas disposiciones prohíben, entre otras cosas, la discriminación en el lugar de trabajo basada en la discapacidad. Los profesionales de RH participan en el reclutamiento, la evaluación y las pruebas previas a la contratación, y el proceso de acomodo razonable, así como en los beneficios, la gestión del desempeño, las licencias asociadas a la discapacidad, y otros aspectos del proceso de empleo. Debido a esta participación amplia, se encuentran en una posición clave para ayudar a sus organizaciones a minimizar la discriminación en el empleo por motivos de discapacidad y cumplir sostenidamente con la ADA. El propósito de esta publicación es señalar algunas áreas en las que la contribución de los profesionales de RH puede ayudar a las organizaciones empresariales a crear una cultura y un proceso que faciliten el cumplimiento de los requisitos de acomodo de la ADA y minimicen la probabilidad de discriminación contra los solicitantes de empleo y empleados con discapacidades.

Aproximadamente un 14 por ciento de los estadounidenses tiene alguna forma de discapacidad.<sup>1</sup> Muchas de estas personas están desempleadas o subempleadas, en comparación con sus pares sin discapacidades, y representan una fuerza laboral disponible considerable y, hasta ahora, desaprovechada.

Con el fin de analizar las barreras persistentes contra el empleo de personas con discapacidades en los años desde la promulgación de la ADA, la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM, por las siglas en inglés de *Society for Human Resource Management*) se asoció a la Universidad de Cornell para realizar una encuesta entre los miembros de la SHRM en otoño de 1998. El estudio se basó en la premisa de que la implementación de las disposiciones sobre el empleo contenidas en la legislación de no discriminación por motivos de discapacidad a menudo es una función de los profesionales de RH, quienes suelen ser los responsables de las políticas y prácticas de empleo que afectan la contratación y retención de trabajadores con y sin discapacidades.<sup>2</sup> Esta guía ofrece sugerencias para maximizar la contribución de los profesionales de RH a la implementación de la ADA y da recomendaciones basadas en lo que esa encuesta reveló sobre los miembros de la SHRM.

---

<sup>1</sup> Tablas resumidas de la encuesta suplementaria de la Oficina del Censo de EE.UU. (2000), QT-02. Perfil de características sociales seleccionadas: 2000

<sup>2</sup> Copias del informe completo de la SHRM están disponibles en la SHRM Store, 1-800-444-500

## **1) Aliente a los solicitantes de empleo con discapacidades y minimice la discriminación innecesaria en el proceso previo a la contratación**

---

Aproximadamente un 34 por ciento de los hombres y un 35 por ciento de las mujeres con discapacidades en Estados Unidos tenían empleo durante 1999, en comparación con un 95 por ciento de los hombres y un 82 por ciento de las mujeres sin discapacidades.<sup>3</sup> Aunque la ADA no exige una acción afirmativa, como sí lo exige la Ley de Rehabilitación de los contratistas federales con contratos de más de \$10,000 y de los receptores de fondos federales, estas estadísticas confirman que las personas con discapacidades siguen siendo una fuerza laboral disponible en gran parte desaprovechada. Para fomentar y facilitar que las personas con discapacidades se presenten para empleos vacantes, los profesionales de RH pueden asegurarse de que los servicios de rehabilitación vocacional estén enterados de las vacantes. Algunas de estas agencias son agencias estatales de rehabilitación vocacional (listadas en las páginas amarillas del directorio telefónico), programas de rehabilitación de la comunidad o de empleo con apoyo, centros One-Stop de asistencia en la colocación de empleos o centros de inversión estatal en la fuerza laboral, entre otros.

Los profesionales de RH también pueden ayudar a las personas con discapacidades a ingresar a la fuerza laboral mediante una minimización del descarte innecesario de

---

<sup>3</sup> Oficina del Censo de EE.UU. (2000). Estudio de la población actual 2000. Washington, DC: Departamento de Comercio de EE.UU.

personas con discapacidades en las evaluaciones y pruebas previas al empleo. Las solicitudes y las entrevistas de empleo no deben incluir preguntas médicas o relacionadas con discapacidades ni sobre reclamaciones anteriores de indemnización por accidentes de trabajo. Más aún, la ADA prohíbe dichas preguntas antes de que se realice un ofrecimiento condicional de empleo. Toda evaluación médica previa a la contratación debe ocurrir después de un ofrecimiento de empleo y cualquier otra evaluación previa a la contratación debe corresponder a las necesidades propias del puesto y constituir una necesidad de la empresa.

Además, los procesos de reclutamiento, solicitud de empleo y entrevista deben ser accesibles para los candidatos con discapacidades de movilidad, visuales y auditivas. Contar con materiales de reclutamiento y formularios de solicitud de empleo en formatos alternativos y saber dónde contactar a intérpretes de lenguaje de señas en su comunidad son ejemplos de una buena preparación para el acceso. Se puede obtener más información sobre las evaluaciones y las pruebas previas a la contratación en otros folletos de esta serie.

## **2) Revise todas las políticas, procedimientos y formularios de los procesos de empleo desde la perspectiva de la no discriminación y el acceso para personas con discapacidades**

---

El proceso de reclutamiento y evaluación de los solicitantes de empleo es un buen lugar para empezar su revisión de las políticas y procedimientos de la organización respecto a una inclusión eficaz

de las personas con discapacidades y la minimización de barreras en los procesos de solicitud de empleo y evaluación. No obstante, la ADA aplica a todo lo largo del proceso de empleo y los profesionales de RH, por lo tanto, deben examinar detenidamente todo el proceso de empleo desde la perspectiva de la no discriminación de las personas con discapacidades. Por ejemplo, los programas de beneficios, tales como los seguros médicos, de hospitalización, de accidentes y de vida, y los planes de jubilación y de indemnización por accidentes de trabajo se deben examinar para asegurar la equidad para las personas con discapacidades en estos planes. Aunque los empleadores pueden usar los datos aprobados por las juntas estatales de seguros, las exclusiones o limitaciones debido a discapacidades están prohibidas.

También se debe estudiar que exista un acceso equitativo a otros beneficios laborales, tales como uso de la cafetería, instalaciones deportivas en el sitio o contratadas para uso por los empleados, y otras actividades recreativas y sociales periódicas, para constatar su accesibilidad para los empleados con discapacidades. Se debe establecer si las instalaciones son accesibles para personas con impedimentos de movilidad y si los avisos son apropiados para las personas con impedimentos visuales.

Los programas de capacitación y demás oportunidades de desarrollo profesional deben estar disponibles equitativamente para los empleados con discapacidades de la organización. Las oportunidades de avance profesional deben estar a

disposición de todos los empleados y se debe asegurar la accesibilidad a las instalaciones y la capacitación para los empleados con discapacidades. ¿Son accesibles los sitios web y los anuncios impresos de programas de capacitación para las personas con impedimentos visuales y auditivos? ¿Son accesibles las instalaciones de capacitación para sillas de ruedas y hay materiales de capacitación disponibles en formatos alternativos (letra agrandada, discos/CDs, memoria flash, cintas en audio y/o braille)?

Asimismo, los procesos de presentación de quejas y de cese, rescisión de contrato y despido se deben examinar para asegurar que las personas con discapacidades no reciban un trato desigual en estos procesos.

### **3) Cree una estructura organizacional para apoyar el proceso de acomodo**

---

La EEOC fomenta un proceso informal e interactivo entre el empleado y el representante de la organización para establecer los acomodos razonables. El representante de la organización puede ser el supervisor, el profesional de RH u otra persona. Aunque la persona que desea el acomodo acuda inicialmente sólo a su supervisor, el proceso de acomodo a menudo es un proceso de resolución de problemas a varios niveles que podría abarcar a muchos otros miembros de la organización. En el estudio de la Universidad de Cornell de los miembros de la SHRM, aproximadamente un cuarto de los encuestados dijo que la persona de RH tomaba por sí sola la decisión final sobre los acomodos, mientras que un diez por ciento adicional dijo que la persona de RH tomaba

la decisión con la participación de otros gerentes.

Ya que las consultas a menudo se dirigen al supervisor, es imperativo que los supervisores sean conscientes del proceso de toma de decisiones sobre acomodos en su organización. Los profesionales de RH deben educarlos sobre los requisitos de acomodos de la ADA y hacerles saber que están a su disposición para ayudarlos en el proceso de resolución de problemas. Los profesionales de RH también pueden guiar a los supervisores hacia recursos para ayudarlos a decidir qué acomodos cumplirán eficazmente con las necesidades de la persona. Pueden tratarse de recursos dentro de la organización o en la comunidad, tales como ergonomistas, profesionales de salud y seguridad o profesionales de asistencia a los empleados. Además, si el acomodo implicara un costo y la unidad comercial correspondiente no pudiera cubrir el costo, una oficina central podría ser el lugar donde se solicite ayuda adicional para financiar un acomodo en particular.

### **4) Seguimiento y registro de acomodos en la organización**

---

Aunque la ADA no exige la recolección de datos respecto a los acomodos, puede ser útil para las organizaciones instaurar un mecanismo de seguimiento de los acomodos. Esto permite que la organización documente sus esfuerzos de buena fe por responder a las solicitudes de acomodos de su personal. Más aún, desarrollará una memoria institucional de los acomodos eficaces para cada categoría de trabajo y asunto de discapacidad específico.

Casi la mitad de los encuestados en el estudio de SHRM/Cornell señaló que sus organizaciones conservan datos sobre los acomodos hechos para los empleados con discapacidades a fin de tener información para acomodos futuros en situaciones similares. Aproximadamente un tercio de los encuestados también conserva datos para cumplir con los requisitos de informe de otros reglamentos, para uso en la resolución de disputas, y para llevar un registro de los costos de los acomodos. Aproximadamente un tercio de los encuestados dijo que sus organizaciones no conservan datos sobre los acomodos suministrados.

### **5) Compromiso de la alta gerencia con la no discriminación de las personas con discapacidades**

---

Ningún cambio ocurre en una organización sin un compromiso de arriba hacia abajo desde los líderes de la organización. Asimismo, para asegurar la eficacia en el reclutamiento, contratación, integración y acomodo de las personas con discapacidades, la alta gerencia debe declarar y comunicar eficazmente la importancia de reclutar y conservar a las personas con discapacidades. Esto puede formar parte de un mensaje sobre la importancia de la diversidad, que se debe expresar explícitamente a fin de que la estructura administrativa y supervisora de la organización ayude con este esfuerzo. Transmitir que la alta gerencia considera que esto no sólo es un tema de cumplimiento, sino también bueno para los negocios, envía el mensaje correcto y puede influir positivamente en el cumplimiento de la ADA. En el estudio de la Universidad de Cornell de los miembros de la SHRM, el

compromiso de la alta gerencia fue visto como la manera más eficaz de minimizar la persistencia de las barreras para las personas con discapacidades en el lugar de trabajo.

### **6) Aclarar los requisitos del puesto y las expectativas de desempeño**

---

La ADA no exige que los empleadores tengan descripciones escritas de los puestos de empleo, pero las descripciones debidamente preparadas son cruciales para una gestión eficaz del desempeño. Descripciones precisas de los puestos son una herramienta para reclutar y retener eficazmente a los buenos empleados, incluidos aquellos con discapacidades. Las descripciones de los puestos son un mapa de ruta para los supervisores, entrevistadores, personal médico e incluso los solicitantes de empleo y los empleados a todo lo largo del proceso de empleo.

Antes del reclutamiento y de publicar el anuncio del puesto, las organizaciones deben preparar una descripción del puesto en la que identifiquen las funciones esenciales actuales del mismo. Deben distribuir copias entre los solicitantes de empleo para identificar y resolver cualquier necesidad de acomodo.

Después de contratar a una persona, las descripciones del puesto también se pueden utilizar para aclarar las expectativas de desempeño. Se pueden exigir los mismos estándares de desempeño de las personas con discapacidades que de los demás en la categoría de trabajo, pero se tienen que proporcionar los acomodos razonables necesarios, salvo que hacerlo constituya una carga excesiva.



## **7) Proporcione capacitación y comunicación continua sobre los requisitos de la ADA**

---

La capacitación es clave. La capacitación es importante en todos los niveles de la organización. No sólo para los entrevistadores. No sólo para los supervisores o administradores de contratación, sino para todos los empleados. ¿Por qué? La ADA no es sólo una ley para proporcionar igualdad de acceso a las personas con discapacidades. También trata sobre formar conciencia, sobre pensar en nuestros comportamientos y actitudes para determinar si podríamos ser parte del problema de desigualdad de acceso para las personas con discapacidades. Esto nos permite asegurarnos de formar parte de la solución de brindar igualdad de oportunidades de empleo.

Los miembros de la SHRM encuestados en el estudio de Cornell informaron que ofrecían extensa capacitación a sus profesionales de RH, pero bastante menos capacitación a sus supervisores en organizaciones empresariales. Para que sea realmente eficaz, la capacitación en la no discriminación de personas con discapacidades debe alcanzar a los supervisores para informarles de sus responsabilidades bajo la ADA. Algunos temas útiles en dicha capacitación son: los requisitos de confidencialidad de la información médica, la no discriminación en los procesos disciplinarios o de despido, la no discriminación en el reclutamiento y prácticas de contratación en las que se definan las funciones esenciales del trabajo, y el proceso de acomodo. Se proporciona

más información sobre la capacitación y la ADA en otro folleto de esta serie.

## **8) Si existe un sindicato, comprometa a sus representantes sindicales**

---

El sindicato puede cumplir un papel en ayudar a una persona con una discapacidad a obtener el acomodo que necesita para desempeñarse eficazmente en el lugar de trabajo. Los sindicatos también están sujetos a los reglamentos de la ADA. Es aconsejable que usted trabaje estrechamente con ellos para asegurar que en los contratos se incorpore la flexibilidad para permitir que se hagan acomodos, si fuera apropiado. Los reglamentos para la implementación de la ADA sugieren que los términos y condiciones de un convenio colectivo de trabajo se pueden utilizar como un factor para determinar si un acomodo sería una carga excesiva. Sin embargo, usted debe considerar todos los factores y concentrarse en realizar esfuerzos de buena fe con el sindicato. La clave es centrarse en la obligación legal conjunta de asegurar que un empleado con una discapacidad obtenga el acomodo razonable necesario.

En el estudio de SHRM/Cornell, los encuestados indicaron que los sindicatos podían contribuir al proceso de acomodo de las maneras siguientes: actuar como representantes en las deliberaciones sobre los acomodos razonables, dar consejos o información sobre maneras de acomodar a los empleados con discapacidades, actuar como representantes en las deliberaciones sobre quejas cuando se hayan denegado solicitudes de acomodo, y consultar con los empleadores sobre modificaciones de las políticas de empleo. Los sindicatos también proporcionaban información sobre los

derechos de los empleados con discapacidades.

### **9) Utilice sus programas de gestión de la discapacidad y de diversidad para apoyar el cumplimiento de la ADA**

---

Los encuestados en el estudio de la Universidad de Cornell informaron que una de las áreas en las que concentraban sus mayores esfuerzos para realizar cambios en respuesta a la ADA era las actitudes de los compañeros de trabajo y los supervisores hacia las personas con discapacidades. Ésta también era vista como una de las áreas más difíciles de cambiar. Esta respuesta de los miembros de la SHRM sugiere que las actitudes siguen siendo un problema en el lugar de trabajo para las personas con discapacidades y que se debe prestar continua atención a derribar las barreras actitudinales. Los programas de diversidad pueden servir para brindar capacitación sobre la formación de conciencia o sensibilización respecto al tema. Nuevamente, declarar el compromiso de la organización con la contratación y retención de personas con discapacidades en la fuerza laboral, así como crear conciencia sobre lo que son buenos modales en el trato de personas con discapacidades, pueden ser medidas eficaces para afrontar los problemas actitudinales respecto a las personas con discapacidades en el lugar de trabajo.

Si su organización cuenta con un programa de gestión de la discapacidad o de reincorporación al trabajo, pueden ser áreas desde donde se apoye el cumplimiento de la ADA. La estructura y los requisitos de dichos programas son apropiados para crear mayor conciencia de la importancia

de la confidencialidad, aumentar la aceptación de las personas con discapacidades en el lugar de trabajo, incrementar el conocimiento de los supervisores sobre los requisitos de acomodo razonable, y crear una estructura organizacional para los acomodados. El valor que representan los programas de gestión de la discapacidad para las buenas prácticas según la ADA también se demostró en el estudio de la Universidad de Cornell de los miembros de la SHRM.

### **10) Utilice recursos internos y de la comunidad para cubrir las necesidades de acomodados**

---

Hay muchas personas que, por su función o sus conocimientos y experiencia particulares, deben ser identificadas e integradas en el proceso general de acomodo en la organización. Aunque la decisión respecto a un acomodo se tomará en función de la persona individual, su discapacidad y la naturaleza del trabajo, existen muchos recursos a los que se puede recurrir según la situación de cada persona. Entre los expertos específicos que pueden ayudar a identificar el acomodo más apropiado para una discapacidad en particular se encuentran los ergonomistas, los fisioterapeutas, los terapeutas ocupacionales, los profesionales de salud y seguridad, y los profesionales de asistencia a los empleados. La experiencia y los conocimientos de estas personas, que a menudo trabajan en grandes organizaciones, se pueden aplicar al proceso de acomodo según sea necesario. Además, los especialistas en beneficios y los representantes de relaciones laborales también podrían ayudar con una solicitud de acomodo en particular. Identificar a

estas personas y reunir las con regularidad para desarrollar el sentido de que el acomodo es lo culturalmente apropiado y la importancia de trabajar juntos para generar resultados positivos es una parte importante de un proceso de acomodo eficaz en una organización.

Además de los recursos señalados arriba, que se pueden encontrar internamente en cualquier empresa de tamaño mediano o grande, existen muchos recursos en la comunidad que pueden ayudar a aclarar e identificar los acomodos para personas con discapacidades específicas. Las agencias estatales de rehabilitación vocacional tienen consejeros que pueden brindar asistencia y, en algunos casos, pueden ayudar con el financiamiento de acomodos que están fuera del alcance de los recursos del empleador o de las necesidades específicas del empleo. Asimismo, los centros comunitarios de asistencia para la vida independiente pueden ayudar con consultas sobre acomodos relacionados con la accesibilidad a instalaciones o la asistencia tecnológica, además de ayudar a la persona con necesidades personales como vivienda y transporte. Muchas de estas organizaciones están listadas en las páginas amarillas del directorio telefónico.

## **Conclusión**

---

La implementación del programa de la ADA en su organización tomará tiempo y esfuerzo. Pero es mucho más eficaz elaborar un plan de manera proactiva que reaccionar posteriormente a cuestiones o problemas específicos. Puede hacerlo de manera cautelosa, de manera perceptiva o de manera visionaria. Si los empleadores adoptan una filosofía y un plan de

implementación con sensibilidad y de manera programada, empezaremos a hacer algunos avances en la igualdad de oportunidades de empleo para todas las personas, incluidas aquellas con discapacidades.

## **Recursos**

ADA Disability and Business Technical Assistance Center Hotline  
(Línea directa del Centro de Asistencia Técnica para Personas con Discapacidades y Negocios de la ADA)  
800.949.4232 (voz/TTY)  
Employment and Disability Institute  
Cornell University School of Industrial and Labor Relations  
(Instituto de Empleo y Discapacidad, Facultad de Relaciones Industriales y Laborales, Universidad de Cornell)  
201 Dolgen Hall Ithaca, NY 14850  
607.255.7727 (voz), 607.255.2891 (TTY)  
607.255.2763 (fax)  
<http://www.ilr.cornell.edu/edi/>

Society for Human Resource Management  
(Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos)  
1800 Duke Street Alexandria, Virginia 22314  
(800) 283-SHRM (teléfono),  
703.548.6999 (TTY) 703.535.6490 (fax)  
<http://www.shrm.org>

Equal Employment Opportunity Commission (Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo)  
131 M Street, NE, Washington, DC 20507  
800.669.4000 (voz), 800.669.6820 (TTY). Para publicaciones, llamar al 800.669.3362 (voz)  
800.669.3302 (TTY)  
<http://www.eeoc.gov>



## Descargo de responsabilidad

El presente material fue producido por el Employment and Disability Institute del ILR School de la Universidad de Cornell. La elaboración de la serie original de folletos fue financiado por una subvención del National Institute on Disability and Rehabilitation Research (NIDRR) (subvención N° H133D10155). Las actualizaciones de los contenidos fueron financiadas por el NIDRR, número de subvención H133 A110020. Sin embargo, dichos contenidos no representan necesariamente la política del Departamento de Educación y usted no debe suponer un respaldo del gobierno federal.

La U.S. Equal Employment Opportunity Commission (Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo de EE.UU.) ha revisado la precisión de su contenido. Sin embargo, las opiniones sobre la Americans with Disabilities Act (Ley para Personas con Discapacidades), ADA, expresadas en este material son las del autor y no reflejan necesariamente el punto de vista de la Comisión o del editor. Las interpretaciones de la ADA de la EEOC aparecen reflejadas en sus reglamentos de la ADA (29 CFR Parte 1630), Manual de Asistencia Técnica para el Título I de la Ley, y la Enforcement Guidance (Orientación para Cumplimiento de la EEOC).

La Universidad de Cornell está autorizada por el NIDRR para proporcionar información, materiales y asistencia técnica a las personas y entidades cubiertas por la Ley para Personas con Discapacidades (ADA). Usted debe tener presente que el

NIDRR no se hace responsable de hacer cumplir la ADA. El único propósito de la información, los materiales y la asistencia técnica es servir de orientación informal y no son una determinación de sus derechos o responsabilidades legales en virtud de la Ley ni son vinculantes para las entidades con responsabilidades de hacer cumplir la ADA.

La Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo ha publicado guías sobre la ejecución de la Ley que ofrecen aclaraciones adicionales de diversos elementos de las disposiciones del Título I de la ADA. Copias de las guías están disponibles para ver y descargar en el sitio web de la EEOC en: <http://www.eeoc.gov>

## Acerca de este folleto

Este folleto es uno de una serie sobre prácticas de recursos humanos y acomodados en el lugar de trabajo para personas con discapacidades editada por Susanne M. Bruyère, Ph.D., CRC, Directora, Employment and Disability Institute, Cornell University ILR School.

Este folleto fue redactado por Susanne Bruyère en julio de 2001. Fue actualizado en el año 2011 por Beth Reiter, consultora legal independiente de Ithaca, Nueva York, con la asistencia de Sara Furguson, estudiante y asistente de investigación del Employment and Disability Institute de la Universidad de Cornell.

Estas actualizaciones y la elaboración de folletos nuevos son financiadas por Cornell, la Red Nacional de Centros de ADA, y otros colaboradores.

El texto completo de este folleto, y de otros en esta serie, se puede hallar en [www.hrtips.org](http://www.hrtips.org).

Se puede obtener más información sobre la accesibilidad y los acomodados llamando a la Red Nacional de la ADA al 800.949.4232 (voz/ TTY), y en [www.adata.org](http://www.adata.org).



## Información de Contacto:

Susanne M. Bruyère, PhD., CRC  
Directora, Instituto de Empleo Y Discapacidad  
Universidad de Cornell  
Escuela ILR  
201 Dolgen Hall  
Ithaca, New York 14853-3201

Voz: 607.255.7727

Fax: 607.255.2763

TTY: 607.255.2891

Correo electrónico: [smb23@cornell.edu](mailto:smb23@cornell.edu)

Web: [www.edi.cornell.edu](http://www.edi.cornell.edu)

Para ver todos los folletos de esta serie, por favor visite:

[www.hrtips.org](http://www.hrtips.org)

